

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Essai présenté au

Programme de maîtrise en gestion
Et développement des coopératives

RECOMMANDATIONS POUR
LE PLAN DE MARKETING DANS UNE COOPÉRATIVE DE TOURISME
L'ÉTAT DE PERNAMBUCO-BRÉSIL

VII - 523

Par : Jef Benoit, 1972-

Aôut 2001

Institut de recherche et d'enseignement
Pour les coopératives
De l'université de Sherbrooke
(IRECUS)

BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

G
155
B6
B45
2001
G-thèse

Remerciements

Cet essai de maîtrise est l'une des nombreuses étapes de la construction d'un idéal de vie, d'une vision, d'une utopie. Depuis quelques mois, je participe à un projet de coopération international, l'aboutissement voulu de ce processus amorcé il y a de cela une dizaine d'années.

Bien sûr cette réussite ne s'est pas construite sans efforts et sans sacrifices. De plus, l'appui de certaines personnes a été indispensable pour que le rêve prenne forme et devienne réalité.

Tout d'abord, je tiens à remercier une femme d'une grande noblesse d'âme et de cœur. Jamais, même à des milliers de kilomètres, elle n'a cessé de croire en moi et de miser sur ce que j'avais de plus beau. Son amour m'a guidé vers le chemin de la droiture et de la générosité. Elle m'a appris à croire en l'impossible, en ces quêtes qui semblent perdues d'avance mais combien importantes. Merci maman.

Cette homme m'a ouvert la porte vers un autre continent, un nouvel horizon. Il fut le premier à poser la première pierre vers ce nouveau monde que je cherchais tant. Grâce à lui, j'ai appris la passion qui nous permet de repousser nos peurs. Cette passion qui nous amène sur des chemins insolites mais pourtant si enrichissants. Merci José Gómez, mon beau père.

C'est deux vieilles âmes seront à toujours présentes en moi. Leur amour sans réserve m'a permis de constater combien l'amour peut survivre à travers le temps. Comment elle peut transborder les différences et ne voir que l'essentiel. Merci Jeanette et Henri Bisillon mes grand-parents.

Ces personnes m'ont donné le support suffisant pour parcourir les derniers milles. Leur support m'a permis de supporter les derniers instants d'une course qui m'a tant coûté.

Merci Ronice Franco de Sá mon amie brésilienne et Jimmy Mc Intyre, mon directeur d'essai.

Des alliés fidèles ce sont présenté sur ma route et m'ont donné la main. Grâce à eux la lutte devenait plus douce, plus facile. Ils m'ont donné une trêve dans ce tourbillon d'émotions. Grâce à vous je ne me sentais plus seul. Merci Lamine Diallo, Ginette Lafrenière, Linda Garant, Jaime, Ricardo Meia, Willy, Anne-Marie Grenier, Louise Papineau.

C'est gens m'inspirent l'audace, le courage, l'amour pour l'autre, le profesionalisme. J'espère retribuer votre confiance en moi et votre énergie. Grâce à vous, j'ai l'opportunité de donner mon amour, ma foie en la vie et favoriser le potentiel qui dore en chacun de nous. Merci de tout coeur Pedro Jofilson, Socorro Brito, Tania et Karina Zapata et toute l'équipe du BNDES/PNUD, Brésil.

Aussi un merci spéciale au Bureau Canadien de l'éducation international et plus particulièrement Solange Melason et Grazyna Beaudoin pour l'appui en ma vision du monde et en la jeunesse.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTUALISATION DU DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU BRÉSIL ET DANS LE NORD-EST BRÉSILIEN.....	3
1.1 INTRODUCTION.....	3
1.2 LA NAISSANCE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF.....	5
1.3 LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF BRÉSILIEN.....	6
1.4 LE CONSOLIDATION DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU BRÉSIL	9
1.5 LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVE DANS LE NORD-EST BRÉSILIEN.....	12
1.6 LE RÔLE DE L'UFRPE DANS LA CONSOLIDATION DES COOPÉRATIVES DANS L'ÉTAT DE PERNAMBUCO.....	15
1.6.1 Présentation Du Projet D'incubateur De Coopératives De L'université Fédérale Rurale De Pernambuco.....	17
1.6.1.1 Le Processus de développement	18
A . Organisation	18
B . Développement	18
C . Désencubation	19
1.6.1.2 Le Processus d'habilitation	19
A . Initiation à la coopération économique	19
B . Étude de faisabilité	20
C . Formation et legalisation des coopératives	20
D . La gestion et le développement de la coopérative	21
1.6.2 L'organisation de la coopérative de tourisme	26

2.	PROBLÉMATIQUE ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE	29
2.1	PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE	29
2.2	DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	31
2.3	FACTEURS LIMITATIFS DE LA RECHERCHE	32
3.	CADRE DE RÉFÉRENCE	34
3.1	LE MARKETING DE MANIÈRE GÉNÉRALE	35
3.2	LE MARKETING DANS UNE COOPÉRATIVE	38
3.2.1	La dualité des marchés de l'entreprise coopérative	40
3.2.2	Les contraintes philosophiques	43
3.3	LE MARKETING DANS UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAIL	44
3.4	PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTS TYPES DE MARKETING SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ	48
3.4.1	Le marketing dans une perspective de tourisme rural vs le développement local.....	49
3.4.1.1	Le marketing dans un contexte de tourisme rural où le besoin est défini	51
3.4.1.2	Le marketing dans un contexte de tourisme rural où le besoin est latent	53
4	INTERVENTION TERRAIN	55
4.1	LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	55
4.1.2	Résultats des ateliers	56
4.1.3	Résultats de la première étape	56
4.2	OBJECTIFS DÉTERMINÉS LORS DE LA FORMATION	57
4.2.1	Déterminer les limites de la coopérative	59
4.2.2	Résultats de la deuxième partie	59
4.3	LES RECOMMANDATIONS	62
	CONCLUSION	74

ANNEXE

Annexe 1 : Zona da Mata

Annexe 2 : Oganigramme de la coopérative Coopentur

CARTES

Carte 1 : Régions du sud-est du Brésil

Carte 2 : Régions du nord-est du Brésil

LEXIQUE

FINEP: Financiadores de Estado e Projetos

IRECUS: Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke

O.N.G. : Organisation Non Gouvernementale

PAPE : Programa de Associativismo para Pesquisa e Ensino em Extensão

PDRI: Programa de Desenvolvimento Regional Irrigação

PRONIC : Programa National de Incubador de Cooperativas Populares

SEBRAE : Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUDENE : Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

UFRPE : Universidade Federal Rural de Pernambuco

INTRODUCTION

Cette intervention terrain a été menée dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Université de Sherbrooke, et réalisée au Brésil au sein du programme d'Incubation de coopératives de l'Université fédérale rurale de Pernambuco, ci-après UFRPE.

Elle consistait à élaborer un projet d'intervention au sein d'un groupe de ce programme et à voir comment les connaissances acquises lors de la maîtrise, pouvaient contribuer à son développement.

Nous avons décidé de donner notre appui en matière de marketing à un groupe de jeunes qui ont formé une coopérative de tourisme et qui proviennent en grande majorité de région urbaine. Cependant nous nous attarderons sur le marketing dans un contexte de développement local car de nombreuses possibilités pourraient s'offrir pour la coopérative, dans ce domaine en pleine expansion.

Nous commencerons par retracer l'histoire des coopératives dans le nord-est brésilien afin d'expliquer le fonctionnement du programme d'Incubateur de

coopératives de l'UFRPE. Par la suite, nous relaterons notre expérience avec le groupe lors d'une formation donné sur certains aspects marketing et ferons nos recommandations en ce qui concerne l'élaboration d'un plan de marketing.

1

**CONTEXTUALISATION DU DÉVELOPPEMENT DU
MOUVEMENT COOPÉRATIF AU BRÉSIL ET DANS
LE NORD-EST BRÉSILIEN**

1.1 INTRODUCTION

Comment pouvons-nous définir la trajectoire du mouvement coopératif brésilien? S'est-elle développée de manière uniforme à travers le pays ou si, au contraire, certaines régions ont connu un développement plus rapide que d'autres. Pour bien comprendre la réalité coopérative brésilienne et pour pouvoir l'analyser, il faut tenir compte de deux aspects majeurs qui ont influencé et qui influencent encore aujourd'hui la vie coopérative de ce pays.

Le premier aspect, c'est que le développement du mouvement coopératif brésilien s'est fait de manière inégale et ce, en favorisant certaines régions plutôt que d'autres. Par exemple, les régions du sud-est et du sud du Brésil (Carte 1) ont connu un développement plus rapide en comparaison avec les états du nord-est (Carte 2). Ceci s'explique en partie grâce à l'aide gouvernementale ainsi qu'à l'expertise que les immigrants, principalement

venus d'Europe, ont apportée avec eux. Encore aujourd'hui, de nombreuses coopératives du nord-est brésilien démontrent certaines lacunes en ce qui a trait à la gestion de leur entreprise comme par exemple le manque de personnes qualifiées. Ceci a des répercussions sur leurs performances économiques. Nous reviendrons sur cet aspect un peu plus loin.

Le second aspect est que l'émergence des premières coopératives fut souvent le résultat d'initiatives gouvernementales et non d'une volonté populaire. Néanmoins, aujourd'hui nous pouvons observer une nouvelle vague de coopératives provenant d'initiatives d'ONG et d'universités, oeuvrant à mettre sur pied un modèle coopératif qui reflétera les besoins des couches les moins favorisées de la société. Pour leur part, ces coopératives tentent de s'insérer dans le marché, tout en jouant un rôle actif au sein de leur communauté.

Afin d'avoir une meilleure compréhension du mouvement coopératif brésilien, faisons un bref survol historique qui nous permettra par la suite, de mieux saisir le mouvement dans son ensemble. Pour ce faire, nous avons divisé l'historique du mouvement en **trois phases**, soit: La naissance, le développement et la consolidation du mouvement coopératif brésilien. Par la suite, nous regarderons plus spécifiquement la réalité des coopératives de la

région du nord-est brésilien et le rôle de URFPE dans la consolidation des coopératives dans l'État de Pernambuco.

1.2 LA NAISSANCE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF BRÉSILIEN

Les premiers signes d'organisations associatives au Brésil sont apparus au 16^e siècle, avec l'arrivée de la *Compagnie de Jésus* sur le continent américain. À cette époque, les grandes puissances coloniales, comme le Portugal et l'Espagne, étendent leur empire sur tout le continent sud-américain. Pour sa part, la *Compagnie de Jésus* voyait en cette expansion une occasion d'étendre son idéologie et de la mettre en pratique.

L'un des exemples les plus frappants est la création des réductions ou missions. Certes, ces associations favorisaient les valeurs chrétiennes. Cependant, ce système était révolutionnaire pour l'époque, car il favorisait l'épanouissement de l'individu au sein d'une collectivité par rapport à une société hiérarchisée où l'exploitation des uns envers les autres était à la base du modèle économique. De plus, tout produit provenant de ces missions, constituées principalement d'indiens fuyant les grands propriétaires terriens partisans de l'esclavage, étaient répartis entre les travailleurs. Ce qui caractérisa aussi l'organisation de ces missions, fut la capacité des Jésuites à

créer des liens amicaux et à se mêler à la population locale, favorisant ainsi un partenariat efficace.

Nous pouvons aussi mentionner une expérience similaire, soit celle des *quilimbo*s dans le nord-est du Brésil. Ces petites communautés clandestines, perdues dans la forêt, étaient constituées d'esclaves venus d'Afrique fuyant les plantations. Les richesses engendrées par le travail des individus étaient réparties à la collectivité. Évidemment, ces organisations n'avaient rien de comparable aux entreprises coopératives que nous connaissons aujourd'hui. Par contre, elles ont préparé le terrain à une nouvelle culture associative et favorisé l'émergence de nouvelles mentalités. (Mc Intyre, 1997)

1.3 LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF BRÉSILIEN

L'avènement de la première république en 1891 facilitera l'apparition des premières organisations associatives. Après l'abolition de l'esclavage en 1888, il devient plus facile grâce à la nouvelle constitution, de se regrouper légalement et de former des associations de toutes sortes.

Les premières coopératives formelles sont apparues dans le milieu urbain, pour ensuite se répandre dans le milieu rural. Au début du 20^e siècle, de nombreux immigrants venus principalement d'Allemagne, d'Italie, d'Espagne

et du Japon s'installèrent dans les régions rurales du sud et sud-est du pays. Instruits pour la plupart, ils amenèrent avec eux leur expertise et leur savoir-faire coopératif. Par la suite, l'expérience se répétera dans plusieurs autres régions du Brésil. À cette époque, on vit apparaître de nombreuses coopératives de petits producteurs de café, de coton, de manioc, de riz, de maïs, etc. (Mc Intyre, 1997)

Vers 1902, d'autres formes de coopératives verront le jour. Par exemple, les premières caisses d'épargne et de crédit apparaîtront dans l'État de Rio Grande do Sul. Inspiré des caisses rurales allemandes (*Raiffeisen*), le suisse Théodore Amstadt adapta le modèle à la réalité brésilienne. C'est d'ailleurs en 1908, sous l'influence de ce modèle, que les caisses rurales de l'État de Rio de Janeiro furent créées.

Dans le nord-est, les coopératives se développeront plutôt parmi les travailleurs ruraux, pêcheurs et artisans, se dédiant à une économie de subsistance. La mainmise des grands propriétaires terriens et les conditions climatiques difficiles, ont fait en sorte que le modèle coopératif a pris plus de temps à démarrer. Toutefois, nous pouvons dire, de manière générale, qu'au début, le mouvement coopératif brésilien répondait à une volonté populaire.

Cependant, au cours des années trente, il fut repris par le gouvernement et les élites:

Le mouvement des coopératives est apparu surtout comme une promotion des élites et non comme un mouvement social de conquête, même si nous pouvons observer une influence des idées socialistes dans les coopératives de travailleurs. Sa structure est aussi marquée par une politique de contrôle social et d'intervention de l'État et les coopératives comme un mouvement de l'élite conservatrice, va se localiser surtout dans le milieu rural. L'apparent caractère de réforme que manifeste le mouvement se termine dans les prétentions de modernisation de l'agriculture. (Rios, 1974).

De 1930 à 1960, l'économie brésilienne connaît une expansion du marché interne par le biais des substitutions des exportations. Ceci a eu pour effet d'accentuer le processus d'industrialisation et, par le fait même, de développer les secteurs des biens de consommation ainsi que les biens intermédiaires nécessitant peu de capital. Cette période est aussi marquée par une série de revendications sociales: revendications salariales, de meilleures conditions de vie etc... de la part des travailleurs urbains. Dans le milieu rural, des conflits éclateront entre les paysans et l'oligarchie. Afin de répondre aux demandes des citoyens, le gouvernement favorisera la création de nouvelles coopératives. Toutefois, les normes et les balises étaient, pour la plupart, dictées par celui-ci. Cette ouverture apparente aux demandes des citoyens était davantage une stratégie pour calmer la population en leur donnant l'illusion de changement et, par le fait même, éviter des réformes en

profondeur qui auraient modifié la dynamique entre les différentes couches de la société. Néanmoins, même si cet essor du mouvement coopératif n'était pas orienté à la base par une volonté populaire, il aura tout de même permis à la population de se familiariser avec le mouvement.

1.4 LA CONSOLIDATION DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU BRÉSIL

L'une des périodes importantes de la consolidation du mouvement coopératif brésilien se situe à partir des années soixante, où le processus d'industrialisation s'intensifie. Jusqu'ici, le monde agricole n'avait pas participé pleinement au processus d'industrialisation. Cette phase de l'histoire brésilienne sera marquée, entre autres, par le commencement de l'intégration des entreprises agricoles à travers l'implantation de complexes agro-industriels, dont l'objectif était de diversifier ce secteur. Ces investissements massifs dans le domaine agro-industriel ont fait en sorte que les coopératives agricoles dépassèrent en nombre les coopératives en milieu urbain. Aujourd'hui, elles sont surtout reconnues pour leur dynamisme et leur capacité d'organisation et d'adaptation. (Mc Intyre, 1997)

Par contre, malgré ce développement rapide, celles-ci ne sont pas moins le reflet des organisations du gouvernement et de ses politiques. De 1966 à 1971, le gouvernement se fait encore plus présent que jamais. Par le biais de

la loi n° 59, introduite par le décret n° 60.597, l'État se donne le pouvoir d'imposer les orientations des coopératives. Cette présence se fera surtout sentir dans le domaine agricole, par le biais de crédits agricoles et de l'assistance technique. En 1971, le gouvernement investira massivement dans ce secteur, afin de moderniser les coopératives agricoles, leur permettant d'agir comme des entreprises modernes et dynamiques. Ces réformes comportaient la possibilité d'ouvrir des sections de crédits dans les coopératives mixtes, de rendre en actifs les valeurs mobilières, de participer à la gestion des sociétés non coopératives publiques ou privées etc. Dans ce même ordre d'idée, le gouvernement met sur pied, en 1976, le programme national du mouvement coopératif ayant comme objectif principal d'augmenter le nombre de coopérateurs et de stimuler les coopératives déjà existantes. (Mc Intyre, 1997)

Toutefois, ces réformes, favorisant une culture d'exportation, ont aussi accentué l'écart qui existait entre les régions pauvres et riches du pays. L'aide était dirigée vers les régions les mieux nanties, laissant de côté les régions les plus défavorisées. Ceci a donc entraîné une concentration des ressources dans les régions du sud et sud-est au détriment du nord-est brésilien. Les coopératives les plus performantes ont suivi le modèle

économique implanté par le gouvernement, laissant derrière elles les autres coopératives qui n'avaient pu s'insérer dans ce modèle.

Par contre, en 1988 la nouvelle constitution brésilienne a donné plus de pouvoirs et plus de latitude aux coopérateurs pour gérer leur coopérative. De nombreux programmes de formation ont été mis en place afin de mieux préparer les coopérateurs à faire face aux défis de demain. Toutefois, l'écart économique des coopératives des différentes régions reste un des défis majeurs de la réalité brésilienne.

Étant donné que notre intervention terrain se déroule dans la région nord-est, nous nous concentrerons sur celle-ci. Comme nous l'avons mentionné un peu plus haut, le développement du mouvement coopératif au Brésil ne s'est pas fait de manière uniforme pour toutes les régions du pays. Le nord-est a été longtemps oublié par les instances gouvernementales. Cependant, nous avons pu observer, au cours des dernières années, un changement à cet effet. Avant d'aller plus loin dans notre réflexion, regardons maintenant l'historique du mouvement coopératif dans le nord-est brésilien.

1.5 LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES DANS LE NORD-EST BRÉSILIEN

L'évolution du mouvement coopératif dans le nord-est brésilien (Carte 2) a suivi une trajectoire différente des autres régions du pays. La première constatation que nous pouvons faire, c'est que le nord-est n'a que très peu participé au mouvement d'industrialisation au Brésil. Bien au contraire, son économie était basée sur une structure foncière excessivement rigide, qui tient son fondement dans l'exploitation de la terre et des classes subalternes. Ceux qui bénéficient des richesses sont donc peu nombreux. La grande partie des bénéfices des récoltes et du cheptel se retrouve dans les mains des *latifundiarios* (grands propriétaires terriens). Ceux-ci s'emploient à l'élevage extensif du bovin et de la monoculture dédiée à l'exportation. Ils cultivent principalement des produits comme la canne à sucre, le café, le cacao. Les *minifundiarios* (petits propriétaires terriens), pour leur part, favorisent la culture du riz, des fèves, du maïs et du manioc, dans le but d'approvisionner les marchés locaux. La structure coopérative dans le nord-est brésilien s'est donc développée selon ces modèles. Les grands propriétaires terriens, ayant plus de fonds, développèrent des coopératives performantes faisant d'énormes profits. Quant aux petits producteurs, ceux-ci tentèrent de suivre ce modèle. Malheureusement, à cause du peu de ressources financières, il

leur était difficile de l'appliquer de manière efficace car il n'était pas adapté à leur réalité. Cela provoqua donc de nombreux déséquilibres au niveau de la gestion de ces entreprises. (Mc Intyre, 1997)

Cette structure a persisté pendant de nombreuses années, ce qui a profondément influencé l'évolution des coopératives dans le nord-est brésilien. Même au plus fort de l'épanouissement du modèle économique brésilien, le secteur agraire était relégué aux calendes grecques, au profit du secteur secondaire. Cette dynamique a renforcé les écarts de classes entre les propriétaires terriens et les petits producteurs et favorisé davantage les déséquilibres entre les différentes régions du pays: concentration des capitaux dans certains secteurs, augmentation des différences entre les classes sociales et un développement favorisant l'agro-industrie pour l'exportation. Les régions qui avaient pu suivre le développement industriel préconisé par l'État, se voyaient dans une meilleure position économique que celles qui avaient suivi un modèle du type agraire. (Mc Intyre, 1997)

Durant les années soixante-dix, par exemple, les coopératives agricoles du sud et sud-est commercialisent 45% de la production de soya du pays, 84% de la production de blé, 62% de la production de laine et 15% de la production de vin. Pour leur part, les régions du nord-est se concentraient

sur l'exploitation de produits de base et ramassaient la plus petite partie du marché. Les petits producteurs exportaient seulement 7% de la production de riz et 5% de la production de fèves (Schneider 1981). Afin d'expliquer ces faibles résultats, il faut tenir compte de la capacité d'exportation de ces petits producteurs, ainsi que de leur niveau de compréhension du processus de commercialisation.

De nombreux programmes ont aussi été créés par la *SUDENE* à travers le financement de la Banque mondiale. Ces politiques d'interventions stratégiques de développements ruraux, intégrées à travers du *PDRI*, avaient comme objectif de développer de nouveaux pôles de développement dans les régions du nord-est en transformant l'agriculture en une activité rentable.

Malheureusement, ces programmes n'ont pas eu le succès escompté auprès des petits producteurs, car les gestionnaires responsables de ces projets n'ont pas tenu compte de l'insertion de programmes de formation adéquats. Ceux qui profitèrent le plus de ces programmes furent les moyens et grands producteurs qui connaissaient les règles du jeu et purent tirer avantage de la conjoncture. En réalité, le mouvement coopératif du nord-est a abandonné sa mission de répondre aux nécessités des exclus du développement

économique et social pour répondre aux besoins de l'État et de la classe dominante. (Mc Intyre, 1997)

Toutefois, nous avons pu observer, depuis quelques années, l'émergence d'un nouveau mouvement coopératif favorisant une nouvelle dynamique de gestion davantage participative où le coopérant est l'acteur principal de son développement et de son entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons le rôle de l'UFRPE dans le développement des coopératives, par le biais du programme d'Incubateur de coopératives.

1.6 LE RÔLE DE L'UFRPE DANS LA CONSOLIDATION DES COOPÉRATIVES DANS L'ÉTAT DE PERNAMBUCO

L'UFRPE a subi, au cours des années, de nombreux changements. C'est en 1911 que le docteur Pedro Roeser créa une école vétérinaire. En 1914, la petite école vétérinaire passa en une École supérieure d'agriculture et de vétérinaires. À cette époque, l'école n'était pas considérée comme faisant partie d'un quartier de Recife. Le développement de la capitale *pernambucana* n'avait pas connu alors le développement qu'elle connaît aujourd'hui. C'est en 1938 que l'École Supérieure d'Agriculture sera

incorporée à la région métropolitaine dans le quartier de Dois Irmãos (UFRPE, 2000).

C'est en 1947 que fut créée l'UFRPE, s'intégrant ainsi à l'École Supérieure d'Agriculture, l'École Supérieure de Vétérinaire et l'École Agrotechnique de São Lourenço de Mata (Annexe 1). En 1956, l'UFRPE fut intégrée au système d'enseignement agricole supérieur du ministère de l'Agriculture. En 1967, l'UFRPE fut transféré sous l'égide du ministère de l'Éducation et de la Culture pour être l'institution que nous connaissons aujourd'hui, soit l'UFRPE.

En 1989, l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) et le Département d'éducation de l'UFRPE mettent sur pied un programme d'associativisme et de recherche (PAPE) ainsi qu'un programme d'étude de deuxième cycle en Associativisme/coopérativisme. Cette entente entre les deux institutions a duré onze ans et, encore aujourd'hui, il existe une entraide mutuelle entre ces deux institutions.

En 1998, le PAPE participait à Rio de Janeiro, à un séminaire où fut lancé le Programme national d'incubateur de coopératives populaires (PRONINC). Lors de cet événement, l'expérience du projet d'Incubateurs de coopératives

populaires de l'Université fédérale de Rio de Janeiro fut présentée aux participants. Dans cette même optique, cinq universités, dont l'Université fédérale rurale, furent incorporées afin de développer dans leur milieux un programme d'Incubateur de coopératives. Les bailleurs de fonds de ce programme sont: la Fondation de la Banque du Brésil qui finance en partie les investissements (équipement, mobilier et infrastructures) et le FINEP qui finance les coûts. C'est donc le 27 mai 1999, que le Programme d'Incubateur technologique de coopératives populaires fut inauguré (UFRPE, 2000).

Ce programme est innovateur dans le sens où il offre une alternative à certains groupes de la société, comme les femmes et les jeunes, qui ont de la difficulté à s'insérer sur le marché du travail. Les étudiants reçoivent une formation solide et concrète qui leur permet, en plus de former leur propre entreprise, d'être bien outillés pour faire face aux défis de demain. Regardons maintenant de plus près la structure du programme, ainsi que les différentes phases de son déroulement.

1.6.1 Présentation du projet d'Incubateur de coopératives de l'Université Fédérale Rurale de Pernambuco

Le Programme d'Incubateur de coopérative vise d'abord tous les groupes qui désirent développer une activité économique à travers une coopérative.

Incubacoop travaille aussi avec des groupes qui possèdent une expérience collective. Ces groupes peuvent développer leurs activités tant dans le milieu rural qu'urbain. Le but du programme est de donner une formation à des gens qui veulent créer une coopérative. Le programme dure en tout deux ans, du moment où les gens se réunissent pour se familiariser avec le langage coopératif et suivre la formation, jusqu'au suivi qui dure environ un an après la légalisation de la coopérative.

1.6.1.1 Le processus de développement

Le processus de développement du programme se déroule en trois phases: A: Organisation, B: Développement, C: Désincubation.

A. Organisation

Cette phase consiste à structurer la coopérative au niveau des principes, des lois, afin que celle-ci puisse fonctionner efficacement et puisse offrir ses services et/ou produits à des clients potentiels.

B. Développement

Cette phase est cruciale dans le développement de l'organisation et de la gestion de la future coopérative, car c'est à ce moment qu'elle développera son plan stratégique ainsi que son plan de marketing, ce qui lui permettra

d'entrer dans le marché et de développer son secteur. C'est, en fait, une période de consolidation.

C. Désincubation

Cette phase correspond à la mise au monde de la coopérative. À ce stade, elle est apte à voler de ses propres ailes. Cependant, les membres de la coopérative peuvent en tout temps demander conseil auprès du personnel du PAPE.

1.6.1.2 Processus d'habilitation

Le processus d'habilitation se déroule sous forme de séminaire en quatre phases: A: Initiation à la coopération économique, B: Étude de faisabilité, C: Formation et législation des coopératives et D: La gestion et le développement de la coopérative (organisation au niveau de la gestion et de différentes stratégies).

A. Initiation à la coopération économique

Ce séminaire a comme objectif de familiariser les participants au mouvement coopératif ainsi qu'à ses principes. Tout au long du processus, le participant est le moteur principal du développement du projet coopératif. Afin d'analyser le marché et de s'initier aux notions de base de gestion et de

production, les animateurs utilisent les expériences vécues par les participants afin de favoriser la discussion. Par la suite, on procède à la différenciation du modèle coopératif et du modèle d'une entreprise à capital action.

B. Étude de faisabilité

Ce séminaire vise à donner aux participants une vision globale des différentes conditions nécessaires à la saine gestion d'une entreprise. Pour ce faire, les animateurs aborderont cette problématique sous trois dimensions:

1. Les aspects économiques: vérifier les conditions d'insertion du produit / service sur le marché, les clients potentiels, les concurrents, les fournisseurs etc.
2. Les aspects financiers: déterminer les coûts variables et les coûts fixes nécessaires à de futurs investissements, création des prix, capital de risque etc.
3. Les aspects administratifs: les différents modes d'organisation. À cette étape, le groupe voulant se constituer en coopérative doit élaborer un plan d'affaires.

C. Formation et légalisation des coopératives

À cette étape du processus, les animateurs encadrent les participants afin qu'ils puissent commencer le processus de légalisation de la coopérative.

Pour ce faire, les participants devront procéder à une commission de statut afin de réaliser l'assemblée de fondation de la coopérative. Lors de celle-ci, ils éliront un président et un conseil fiscal. Ils devront aussi enregistrer légalement la coopérative auprès des organisations concernées.

D. La gestion et le développement de la coopérative

À cette étape, la coopérative est enregistrée et est prête à identifier les appuis nécessaires à son organisation administrative. L'emphase ici sera mis sur la planification stratégique et opérationnelle, l'organisation, la direction et le contrôle ainsi que le marketing. Les participants peuvent compter sur l'appui logistique du PAPE en ce qui a trait à l'espace physique, l'accès aux équipements et un suivi afin de valider leurs activités de développement. Afin de mieux visualiser le processus d'apprentissage, le tableau ci-bas établit les liens entre les phases du processus de développement et les phases du processus d'habilitation du programme d'Incubateur de coopératives.

Tableau 1 - Tableau comparatif entre les phases de développement du Programme d'Incubateur de coopératives et le processus d'habilitation de capitation de celui-ci

<i>Phases du processus de développement du Programme d'Incubateur de coopératives</i>	<i>Phases du processus d'habilitation du Programme d'Incubateur de coopératives</i>
1. Organisation	1. Initiation à la coopération économique 2. Étude de faisabilité 3. Formation et légalisation de la coopérative
2. Développement	4. Le développement de la coopérative
3. Désincubation	Période où la coopérative vole de ses propres ailes. Elle quitte les locaux du PAPE et met en pratique la formation reçue.

En ce qui concerne l'approche favorisée par UFRPE, à travers le PAPE, pour faire un premier contact avec des groupes potentiellement intéressés à suivre la formation offerte par le programme, fut d'identifier les groupes populaires ayant des aptitudes pour se former en coopérative. Une autre aide utile fut l'avis d'anciens étudiants qui travaillent dans le milieu des organisations populaires. Ces méthodes respectent ce nouveau mouvement coopératif auquel *Incubacoop* adhère, c'est-à-dire de se rapprocher des exclus des grands systèmes financiers et de travailler afin que la gestion de ces coopératives soit le reflet d'une réelle participation démocratique.

Ce projet est plus qu'important dans l'actuelle conjoncture socio-économique brésilienne, où les exclus sont de plus en plus nombreux. Il est urgent de trouver de nouvelles formes d'organisation de travail. Le programme d'Incubateur de coopératives donne une formation solide et adaptée aux besoins des différents groupes qui veulent se constituer en entreprise. Les participants reçoivent des connaissances d'ordre technologique dans les domaines de la communication, de l'informatique, administratif, éducatif etc... nécessaires pour entrer de plein pied dans ce marché de plus en plus globalisé.

Présentement, le PAPE incube trois groupes et est à la recherche de futurs groupes qui pourraient être intéressés à suivre la formation. Les tableaux 2, 3 et 4 ci-bas, nous donnent un bon aperçu des activités dans lesquelles évoluent les trois groupes incubés, ainsi que leur composition.

Tableau 2 - Coopecal, Coopérative de couturières de Abreu et Lima

1. Coopérative de travailleurs	Coopérative de couturières de Abreu et Lima
2. Localité	Quartier do planalto - Abreu et Lima
3. Aire d'activité	Confection de vêtements
4. Nombre de postes de travail	25 postes de travail
5. Nombre de coopérateurs	25 coopérateurs
6. Date de la fondation	03.07.1998
7. Date de la légalisation	03.07.1998

Tableau 3 - Coopesenec, installation et manutention en construction

1. Coopérative de travailleurs	Installation et manutention en construction
2. Localité	Av. Dom Manuel de Mediros s/n Dois Irmãos
3. Aire d'activité	Construction civile
4. Nombre de postes de travail	22 postes de travail
5. Nombre de coopérateurs	22 coopérateurs
6. Date de la fondation	octobre 1999
7. Date de la légalisation	En processus

Tableau 4 - Coopentur, Coopérative de tourisme

1. Coopérative de travailleurs	Coopérative de tourisme
2. Localité	Av. Dom Manuel de Medeiros s/n Dois Irmãos
3. Aire d'activité	Tourisme
4. Nombre de postes de travail	20 postes de travail
5. Nombre de coopérateurs	15 coopérateurs
6. Date de la fondation	20.11.1998
7. Date de la légalisation	En processus

Il est intéressant de mentionner que les trois coopératives sont présentement au stade de développement dans le processus de développement du Programme d'Incubateur de coopératives. En ce qui concerne notre étude sur le terrain, nous avons choisi de travailler le volet marketing de la coopérative de tourisme *Coopentur*. Il était plus intéressant de travailler avec un groupe de jeunes d'environ 20 ans, qui doit affronter plus ou moins les mêmes défis que la plupart des jeunes canadiens de classe moyenne, comme par exemple l'insertion sur le marché et le désir de jouer un rôle actif dans la société etc. Ainsi, dans la prochaine section, nous présenterons comment le groupe de jeunes coopérateurs de tourisme s'est organisé pour mettre sur pied son projet.

1.6.2 L'organisation de la coopérative de tourisme

Avant d'analyser la problématique du groupe retenu, il serait utile de décrire ses origines. L'idée de se partir en affaires commença en 1998, dans une salle de classe d'une école technique de Recife. Ils étaient vingt jeunes pleins d'ambition et d'idéalisme. À cette époque, la notion de coopérative n'était pas présente. Pour plusieurs, ce mode de gestion était totalement inconnu. L'idée de base était plutôt de briser le cercle vicieux du chômage et de l'exclusion sociale, en créant leur propre emploi.

C'est un membre du groupe qui s'informa sur le Programme d'Incubateur de coopératives et qui proposa la participation du groupe au programme. Après discussion, le groupe accepta et proposa un projet au PAPE. Ceci représentait pour les jeunes une opportunité de recevoir une formation de qualité, qui leur permettrait de réaliser leur projet. Même si le groupe possédait de nombreuses expériences, la notion de coopérative était encore très floue. De plus, les jeunes avaient besoin d'une formation en gestion afin d'avoir les connaissances suffisantes pour bien administrer leur future entreprise. Tout au cours du processus, les individus ont dû apprendre à fonctionner en groupe, laissant de côté les attitudes individualistes pouvant nuire à la dynamique du groupe.

Le nom officiel de la coopérative de tourisme est *Cooperativa de entretenimientos e turismo LTDA*. Pour l'instant, elle compte quinze membres et elle en recherche cinq autres, afin d'atteindre le minimum requis pour se constituer légalement. Au niveau du processus de développement du programme, le groupe de jeunes est au niveau de la phase de développement. En ce qui concerne le processus d'habilitation, il suivra, au mois de juillet 2000, le séminaire de gestion d'une coopérative. Les trois axes de développement les plus populaires au sein des coopérateurs, avant la formation, étaient le tourisme rural, le tourisme jeunesse et le tourisme écologique. Les services offerts par la coopérative sont: réservation de billets d'avion et de chambres d'hôtel, excursions nationales, location de véhicules, forfaits personnalisés, transfert entre l'aéroport et l'hôtel, tours organisés d'événements tels festivals, événements culturels et autres. Nous pouvons voir, à l'annexe 2, l'organigramme de la coopérative, ainsi que les différentes coordinations.

La spécificité du groupe qui compose la coopérative de tourisme *Coopentur* est sa constitution. Elle est composée d'une quinzaine de jeunes, âgés entre 19 et 29 ans. La majorité d'entre eux a suivi, ou suit, une formation technique principalement dans le domaine du tourisme. Toutefois, nous

retrouvons une grande variété d'expériences de vie, de travail et d'intérêts. Toutefois, nous retrouvons des jeunes qui ont travaillé dans les domaines du journalisme, de la planification d'événements, du design, de la vente, de l'enseignement, militaire, de la construction civile, de la manutention industrielle etc. Cet éventail d'expériences donne au groupe de tourisme de nombreuses possibilités tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau de pistes de développement économique futur.

Maintenant que nous avons une bonne idée des origines et de la composition du groupe, nous pouvons regarder dans le prochain chapitre, les éléments qui composent sa problématique. Dans le chapitre suivant, nous regarderons le cadre de référence qui nous permettra, par la suite, d'élaborer un plan d'intervention et de proposer des alternatives en ce qui concerne le marketing de la coopérative.

2

PROBLÉMATIQUE ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE**2.1 PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE**

Les membres de la coopérative de tourisme *Coopentur* suivent présentement un processus de formation qui vise, entre autres, à maximiser les chances de succès de leur coopérative sur le marché. L'une des étapes de formation fut la planification stratégique. Celle-ci avait comme objectif de clarifier certaines notions d'ordre technique et de prendre conscience des points à travailler, pour que l'organisation de leur coopérative soit plus efficace et plus performante. De nombreux points sont ressortis de cette analyse. Cependant, il serait inapproprié ici de les énumérer tous, étant donné que nous avons choisi de nous concentrer sur l'aspect marketing de la coopérative *Coopentur*.

Mais pourquoi cet aspect en particulier? Il est intéressant d'observer que chez les membres de cette coopérative, ce ne sont pas les idées qui manquent en ce qui a trait à de futurs projets d'expansion. Cependant, pour que les efforts portent fruit, il faut une bonne compréhension du marché que nous

voulons desservir. Ceci implique donc qu'il faut connaître la clientèle visée et orienter nos actions vers des buts et des objectifs réalistes et précis.

À la suite de la formation, nous nous sommes rendu compte que les membres de la coopérative avaient une faible connaissance du marché dans lequel ils voulaient oeuvrer, ainsi que la clientèle visée et ça malgré la formation en gestion reçu dans le cadre du programme d'Incubateur de coopératives. Nous avons aussi constaté que les membres de la coopérative ne savaient pas comment organiser les informations pour mettre sur pied une stratégie de marketing efficace.

Nous avons donc pensé qu'il pourrait être utile, pour les membres de la coopérative, que notre étude porte justement sur cet aspect. Il est essentiel que ces aspects soient clarifiés pour que la coopérative puisse aller de l'avant dans ses futurs projets. S'il n'y a pas un travail de fait en cette matière, la coopérative risque de mal orienter ses actions et de se créer une mauvaise réputation au sein de la communauté. Ceci pourrait représenter à court terme des baisses de profits et, à long terme, la fermeture de l'entreprise. Nous avons donc décidé de contribuer, à notre manière, en élaborant un plan d'intervention afin d'améliorer ces aspects.

2.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour réaliser cet essai, nous utiliserons une méthodologie du type de la recherche inductive à travers une étude de cas, qui nous amènera par la suite à faire une analyse critique de la situation. Notre essai est structuré en cinq chapitres principaux:

- contextualisation du mouvement coopératif au Brésil et dans le nord-est brésilien;
- problématique et justification de la recherche;
- cadre de référence;
- proposition de plan d'intervention pour la coopérative de tourisme *Coopentur*;
- conclusion de l'expérience au sein du programme d'Incubateur de coopérative.

Afin de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche, nous avons utilisé les moyens ci-bas mentionnés. Cette étude a été réalisée sur une période de huit mois, d'avril à décembre 2000, dans le cadre du programme de maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'IRECUS.

- Étude bibliographique, analyse et production durant les cours de maîtrise:
le marketing d'une coopérative, développement des collectivités locales,
gestion d'une coopérative, formation et éducation coopératives, direction

générale de la coopérative, gestion de projet, méthodologie de recherche et d'intervention.

- Étude bibliographique, analyse et production écrites lors de la formation reçue en gestion et développement des coopératives.
- Révision de la littérature sur le marketing en général et sur le marketing coopératif.
- Participation en tant qu'observateur, lors de formations données aux membres de la coopérative de tourisme *Coopentur*.
- Participation à des activités de la coopérative de tourisme *Coopentur*.
- Stage dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopératives en tant que consultant pour la coopérative de travail *La Puce*, ressource informatique à Montréal.

2.3 FACTEURS LIMITATIFS LA RECHERCHE

Malgré notre envie de contribuer à l'avancement de la coopérative, nous devons tenir compte des éléments restrictifs avec lesquels il fallait composer.

Il aurait été aussi intéressant de mettre en application le plan d'intervention élaboré dans cette étude. Cependant, plusieurs facteurs en empêchaient la mise en pratique.

Tout d'abord, il aurait fallu une période beaucoup plus longue (d'au moins deux ans), pour mener à terme les actions proposées et être en mesure d'en constater les effets. De plus, le manque de matériel rendait plus difficile la mise en application de certaines propositions comme, par exemple, l'élaboration sur internet d'un questionnaire visant à connaître les goûts des futurs clients. Le manque d'espace faisait aussi en sorte qu'il était difficile de se réunir avec les membres de la coopérative. Ceci aurait pu favoriser un climat de confiance entre le chercheur et les membres. Il aurait aussi été plus facile de s'imprégner de la réalité de la coopérative en voyant oeuvrer les membres dans leur environnement de travail. Jusqu'en date de ce rapport, le lieu de travail de la coopérative était les locaux de l'UFRPE. Les membres de la coopérative prévoient avoir leurs propres locaux d'ici l'an prochain.

3

CADRE DE RÉFÉRENCE

Afin que notre proposition de plan d'intervention soit plus pertinente, nous avons élaboré un cadre de référence qui nous permettra par la suite, de structurer notre démarche de façon logique et efficiente. Ceci nous aidera à dégager les axes de développement les plus appropriés pour l'élaboration d'un futur plan d'intervention en marketing pour la coopérative.

Pour ce faire, nous définirons le terme marketing de manière générale. Ensuite, nous préciserons les spécificités du marketing coopératif. Nous regarderons par la suite, les particularités d'un marketing dans une entreprise de services pour terminer avec différents types de marketing qui pourraient s'avérer des avenues intéressantes pour la coopérative de tourisme.

3.1 LE MARKETING DE MANIÈRE GÉNÉRALE

Comment pouvons définir le marketing? Le marketing est un terme qui, en comparaison avec les autres sciences de la gestion comme la comptabilité ou la finance, ne cadre pas dans une définition précise. Plusieurs vous diront qu'il est synonyme de vente ou de publicité. D'autres auront une vision plus sombre des choses en affirmant que le marketing, dont nous subissons les effets, nous incite à dépenser à outrance etc. Le marketing est, avant tout, une relation d'échange entre l'entreprise et son marché, qui doit être vue de la manière la plus ample possible. Toutefois, pour que le marketing puisse prendre forme, il faut qu'il y ait un besoin chez les deux parties, c'est le début de toute action marketing.

Le marketing est une science sociale qui a pour but d'analyser le comportement du consommateur, cherchant à satisfaire ses désirs et besoins, dans le but de lui offrir des produits et des services et cela dans le but d'obtenir des profits. (SEBRAE, 1997)

L'autre question que nous pouvons nous poser est, est-ce que le marketing s'adresse seulement à des échanges de nature économique ou s'il peut servir à des échanges de nature sociale? En fait, nous pouvons analyser le marketing sous plusieurs angles. Du moment qu'il y a une demande et une offre, nous pouvons parler de possibilité d'action marketing. Dans ce sens,

de nombreux auteurs font la distinction entre le marketing dit économique et le marketing dit social. Par exemple, Kotler et Turner (1989) le définissent ainsi “orientation de gestion qui reconnaît que les tâches prioritaires de l’organisation doivent être tournées vers l’identification des besoins, des désirs et des intérêts des marchés visés dans le but de satisfaire d’une manière plus efficace et plus efficiente que la concurrence tout en préservant ou en contribuant à l’amélioration du bien-être des consommateurs et de la collectivité.” En ce qui concerne les coopératives, celles-ci répondent en fait à ces deux facettes. Elles doivent répondre à la fois à des préoccupations économiques et sociales. Ceci exige de ceux qui conçoivent les stratégies de marketing d’être attentif et de respecter la dualité coopérative.

Puisque les coopératives répondent à la fois à des préoccupations économiques et à des préoccupations sociales, il importe de différencier le marketing social du marketing économique. Plus exactement, il s’agit de reconnaître comment le marketing doit respecter les contraintes de la dualité coopérative. Après avoir défini le concept de marketing et tenu compte des spécificités coopératives qui affectent l’exercice du marketing en milieu coopératif, il est important de présenter les éléments de base sur lesquels s’appuieront les choix stratégiques de l’organisation coopérative, notamment en matière de produits et services, et la conduite de l’action commerciale. (Guy Arat, 1999).

Il faut toutefois ici clarifier un point. La mise en marché d’un produit ou d’un service n’est pas synonyme de marketing. Le marketing va plus loin que la simple action sur les marchés. Il implique une réflexion et une analyse profonde de la situation. Par le fait même, cet état d’esprit se répercute à

tous les niveaux de l'entreprise. L'action marketing n'est donc pas l'affaire que d'un département mais il est le vecteur de tous les secteurs de l'entreprise.

Poussé jusqu'au bout, cette logique débouche sur une philosophie de gestion qui dépasse la seule fonction de marketing et s'étend à l'entreprise tout entière, tant au niveau de ses objectifs prioritaires que de leur réalisation. Elle ne doit pas rester cantonnée à l'intérieur du seul service commercial mais s'étendre à tous, du président à la personne qui répond au téléphone, du chauffeur-livreur au contremaître. (Guy Arat, 1999).

Maintenant, pour qu'une stratégie de marketing soit des plus efficaces, il faut que l'entreprise ait une connaissance approfondie du marché qu'elle prétend desservir. Quel est le profil du consommateur? Quels sont ses concurrents et ses alliés possibles? Ensuite, il faut qu'il y ait un besoin à combler et une disposition à procurer ce besoin de la part du client potentiel. Et puis, bien sûr, il faut une structure et une organisation qui puisse supporter ces actions. Outre ces conditions gagnantes, il ne faut pas oublier l'un des éléments les plus importants de toute démarche stratégique, la créativité. C'est grâce à elle que l'entreprise se démarquera de ses concurrents et charmera les consommateurs ou les clients.

La créativité et l'action constituent des items indispensables pour le succès d'un produit. Cependant, il ne suffit pas d'être créatif et déterminé pour garantir qu'une opportunité se concrétise sur le marché. Pour que les bonnes idées se transforment en réalité il

faute trois éléments : la planification, planification et la planification. (Vincente Ambrósio, 1999)

Pour que ce processus puisse se réaliser, il faut que l'entreprise porte plus d'attention sur les éléments externes qu'internes dans son plan de marketing.

Ceci ne veut pas dire pour autant que les contraintes internes ne sont pas importantes et qu'il faut les laisser de côté. Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que les véritables juges de l'entreprise, ceux qui vont faire en sorte que l'entreprise vivra longtemps, sont les clients. Il faudra donc tenter le plus possible de découvrir les besoins des consommateurs qui deviendront éventuellement des clients. Une fois cette étape franchie, il faudra assurer leur fidélisation.

Maintenant que nous avons une idée générale des éléments dont il faut tenir compte pour élaborer un plan de marketing, regardons ce qui compose le marketing d'une coopérative.

3.2 LE MARKETING DANS UNE COOPÉRATIVE

Nous pourrions penser que le marketing ne s'applique qu'aux moyennes et grandes entreprises capitalistes. En fait, toute entreprise qui évolue dans un marché de concurrence, c'est-à-dire où il y a plusieurs acteurs pour répondre

à une ou des demandes, peut très bien appliquer une philosophie de marketing.

Les coopératives n'échappent donc pas à la règle. Il est même, dans certains cas, plus aisé d'administrer une politique de marketing dans une coopérative que dans une grande entreprise. Sa petite taille fait en sorte que la communication entre les différents acteurs devient moins laborieuse et peut s'étendre à toute l'entreprise. Toutefois, il ne faudrait pas idéaliser l'entreprise coopérative. Sa dualité faisant en sorte qu'elle doive respecter des principes sociaux et tenir compte à la fois des fluctuations des marchés, comme toute entreprise oeuvrant en situation de concurrence, viendra limiter son champs d'action. Elle ne pourra pas appliquer les mêmes méthodes de marketing que des entreprises qui n'ont comme unique finalité, que de faire des profits. Elle devra, tout en tenant compte de ses clients, prendre en considération les opinions de ses membres.

Par contre, ces contraintes, bien que parfois difficiles à gérer, ne viennent en aucune manière injustifier l'action marketing dans une coopérative. Bien au contraire, puisque comme tous ses concurrents, la coopérative doit gérer une **relation d'échange** avec son ou ses marchés, dans le but de **satisfaire un ou des besoins**. Ce ne sera que dans la finalité et dans les règles de

fonctionnement que se différenciera l'approche marketing d'une coopérative, de celle d'une entreprise à capital action.

Maintenant que nous avons établi qu'une coopérative doit tenir compte de ces deux éléments essentiels afin d'élaborer un plan de marketing, quels sont les aspects que nous devons prendre en considération pour développer une stratégie de marketing respectant sa réalité? Afin de répondre à cette préoccupation, nous avons regroupé les caractéristiques en trois catégories soit, la dualité des marchés de l'entreprise coopérative, les contraintes d'ordre philosophique et les contraintes d'ordre matériel. Nous aurons donc ainsi une idée plus claire de ce qu'est le marketing dans une coopérative. Dans la prochaine section, nous verrons ce qui compose le marketing dans une coopérative de travail, ce qui nous aidera à comprendre la réalité de la coopérative de tourisme *Coopentur*.

3.2.1 La dualité des marchés de l'entreprise coopérative

Dans une compagnie à capital action, le but premier des actionnaires est de faire en sorte que la compagnie est un bon rendement, pour recevoir par la suite les dividendes qui leur sont dus. Les stratégies de marketing, pour leur part, refléteront souvent cet état d'esprit. De nombreuses compagnies iront jusqu'à employer des méthodes douteuses pour écarter leurs concurrents.

En ce sens, le fonctionnement d'une coopérative est très différent. Tout d'abord, les raisons pour lesquelles les membres ont fondé une entreprise diffèrent d'une compagnie à capital action. Les membres fondateurs cherchent souvent à créer un milieu de travail qu'ils n'ont pas trouvé dans le marché conventionnel. Par la suite, d'autres personnes attirées par le même idéal viendront grossir le *membership* de la coopérative. Nous avons parlé un peu plus haut de la notion de besoin, dont nous devons tenir compte pour mettre sur pied un plan de marketing. Pour une coopérative, le premier besoin à combler c'est celui de ses membres. Si la coopérative existe c'est qu'il y a eu des gens qui ont cru en ce mode de gestion pour répondre à leurs besoins. Il ne faut jamais oublier ce principe, car si les membres se sentent négligés, ils délaisseront la coopérative, ce qui entraînera sa fermeture.

Il ne faut pas s'imaginer que l'attachement du membre à sa coopérative est un attachement de droit que la seule foi dans les valeurs coopératives suffirait à maintenir dans le temps. La situation du coopérateur change dans le temps, celle de la coopérative et de son fonctionnement aussi. (Guy Arat, 1999)

Cependant, cela ne veut pas dire pour autant qu'il faut négliger l'environnement socio-économique, car la coopérative est aussi en compétition avec des entreprises à capital action. Mais, comment alors le marketing dans une coopérative peut-il être différent? Comme les actionnaires d'une entreprise capitaliste, les membres d'une coopérative ont des attentes envers l'entreprise et ses différents services. Ils cherchent un

climat de travail où ils pourront se développer pleinement, là où leurs opinions compteront. Le marketing dans une coopérative n'échappe pas à cette règle. Les administrateurs et les dirigeants de celle-ci devront diriger un marketing qui aura comme préoccupation première de satisfaire le mieux possible les besoins des membres.

Dans une entreprise capitaliste, l'application d'un plan de marketing est à plusieurs égards plus aisé, car les stratèges n'ont de compte à rendre qu'à un petit nombre de personnes, ce qui n'est pas toujours le cas dans une coopérative. Cela demande beaucoup plus de doigté pour rendre démocratique un processus qui, traditionnellement, n'est réservé qu'à un petit groupe. Pour combler cette lacune, la formation coopérative peut s'avérer très utile si elle est pratiquée à tous les niveaux, tant pour les membres que pour les dirigeants et les administrateurs.

En définitive, pour conclure sur la dualité des marchés à servir, première spécificité de l'entreprise coopérative, reconnaissons que partout où il y a marché de concurrence, y compris, et surtout dans le cas du membership d'une coopérative, la pratique du marketing s'impose avec force. Ceux qui le confondent avec la vente, même d'une idée aussi noble que la coopération, en ont une vision partielle; ceux qui n'en voient pas la portée ou ceux qui en nient la pertinence s'exposent à de graves surprises: le déclin de leur part de marché, peut-être une disparition précoce ou, au mieux, la stagnation dans un environnement en perpétuel changement. (Guy, Arat, 1999)

3.2.2 Les contraintes philosophiques

Ce qui caractérise la gestion d'une coopérative, ce sont les principes qui la sous-tendent. Cette philosophie de gestion, particulière à ce genre d'entreprise, affecte l'ensemble de l'organisation et, par le fait même, les décisions stratégiques en matière de marketing.

L'un des principes les plus importants est sans doute le caractère démocratique de l'entreprise coopérative. Dans certains cas, certains iront même jusqu'à parler de cogestion. Ceci implique, par le biais de l'assemblée générale, tous ceux qui veulent participer au processus. Cependant, cette pratique peut être parfois difficile à gérer, car les membres peuvent remettre en cause des décisions cruciales pour la survie de la coopérative.

Cette dynamique peut entraîner des conflits si elle est mal gérée. Les buts sociaux et les principes coopératifs peuvent entrer en conflit avec les exigences de la lutte concurrentielle sur les marchés de la coopérative. De plus, cette consultation populaire peut ralentir le processus de décision. Par exemple, comment justifier encore que la coopérative doive verser des commissions généreuses aux agents indépendants qui écoulent ses produits à l'extérieur, dans la mesure où la coopérative est perçue comme un moyen de supprimer les intermédiaires? (Guy Arat, 1999)

3.3 LE MARKETING DANS UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAIL

L'objectif principal d'une coopérative de travail est de donner du travail à ses membres. Pour plusieurs, elle permet d'offrir un environnement de travail où il se sentent valorisés professionnellement, tout en ayant une plus grande liberté. Pour d'autres, c'est le climat de travail de style collégial et l'esprit d'appartenance à un groupe qui les attirent. (La Puce Ressource Informatique, 2000)

Comme il existe de nombreuses raisons pour adhérer à une coopérative de travail, il en existe aussi une grande variété. Certaines transigent avec des biens tangibles d'autres avec des services intangibles. Ce type de comparaison est très important, car il viendra influencer la façon de faire le marketing dans une coopérative. Dans une coopérative de travail qui vend des biens tangibles, il est beaucoup plus facile pour le consommateur de s'identifier au produit. Dans le cas d'un service, il retiendra davantage le traitement reçu pour utiliser ce service. Ces différentes perceptions du consommateur obligent les stratégies des coopératives à ajuster leurs stratégies de marketing en fonction de la nature de leurs services.

Le fait qu'un service soit intangible se traduit par l'impossibilité pratique, pour le consommateur, d'avoir une idée précise de ce qu'il va acheter tant qu'il n'a pas utilisé ce service. Pour le marketing, au lieu de chercher à décrire le service comme tel, qui peut être difficile à comprendre en raison de sa complexité technique ou du vocabulaire, le défi consiste plutôt à montrer les avantages qui en découlent. Il s'agit là de choses plus concrètes et qui s'insèrent plus facilement dans le champs de perception du consommateur. (Guy Arat, 1999)

Nous allons donc ici tenter de voir ce qui peut faire obstacle à l'élaboration d'un plan de marketing pour ce genre de coopérative et ce qui peut, au contraire, jouer en leur faveur.

Ce qui caractérisera, auprès du public, une coopérative de travail qui offre des services intangibles, ce sont donc ses services. Beaucoup de coopératives font souvent l'erreur de miser sur les prix. Il faudrait plutôt miser sur la qualité des services offerts et montrer au consommateur les avantages à utiliser ses services par rapport à ses concurrents.

En bardant leurs prix, beaucoup de coopératives choisissent la voie de la facilité mais ne se rendent pas compte que cela nuit à leur positionnement sur le critère de la qualité et renforce les préjugés existant sur les coopératives. On s'enferme dans un cercle vicieux dont il n'est pas facile de sortir par la suite. La pression sur les prix, donc un revenu moindre pour le travailleur, n'est pas faite pour l'inciter à accorder le meilleur soin à son travail. Paradoxalement, il se retrouve donc dans une dialectique des rapports entre la production et le marché à laquelle il cherchait précisément à échapper. (Guy Arat, 1999)

Un avantage que peut avoir ce type de service intangible, c'est qu'il fait disparaître les problèmes de marketing qui peuvent apparaître dans un marketing de produits tangibles, comme par exemple les stocks. Toutefois, ils sont remplacés par d'autres types d'inconvénients. La répartition du temps de travail entre les membres peut causer, dans certains cas, des conflits. Comment pouvons-nous répartir le travail sans froisser les susceptibilités? Allons-nous répartir les postes selon le niveau de compétence des membres ou le faire de façon égale? Ces questions ne sont pas simples à résoudre. Cependant, si elles ne sont pas posées, la coopérative risque de perdre des revenus et son image en sera affectée. Parmi les solutions possibles, la formation continue offre une bonne alternative. Dans certains cas, la coopérative pourrait même faire appel à des conseillers spécialisés.

Ceci nous amène à parler du rôle des intermédiaires dans le processus de marketing. Dans la plupart des cas, ceux-ci ne sont pas nécessaires et ne répondent pas à un besoin de la coopérative, puisque beaucoup d'entre elles ont été formées justement pour éliminer cet intermédiaire. Mais, dans certains cas, il peut jouer un rôle de facilitateur dans la distribution d'un service. Par exemple, ces intermédiaires jouent un rôle clé dans la distribution des services de voyages ou dans l'hôtellerie.

En résumé, la clé du succès d'un bon marketing pour une coopérative de travail offrant des services intangibles, c'est le niveau de complicité que les membres de la coopérative réussiront à créer avec les clients. Pour cela, plusieurs moyens sont à leur disposition. Organiser des concours pour impliquer le consommateur, impliquer le client dans le processus de marketing par le biais de questionnaires visant à connaître son opinion, créer un produit et une image où il se reconnaîtra, etc.

Cependant, pour que ce type de service personnalisé soit constant dans le temps, il faudra élaborer des normes de qualité qui empêcheront la détérioration du service. Le respect de la philosophie de la qualité et la personnalisation du service pourraient constituer des guides de gestion de l'action marketing d'une coopérative de ce type.

L'une des dernières caractéristiques de ce genre de coopérative est que les services fluctuent selon la demande comme par exemple, pour une coopérative de tourisme. Il faut alors porter une attention particulière à la prévision de la demande pour bien structurer son effectif. Il est primordial pour qu'un service soit de qualité, que les travailleurs soient actifs tout au cours de l'année. S'il n'est pas possible de s'investir dans une fonction en particulier toute l'année, il serait intéressant de trouver des activités palliatives faisant en sorte que les membres continuent leur processus

d'apprentissage. Ceci aurait des répercussions positives pour la coopérative et les consommateurs, qui auraient des services variés tout au long de l'année.

Dans la prochaine section, nous nous arrêterons sur différents types de marketing qui pourraient être intéressants pour la coopérative de tourisme *Coopentur*.

3.4 PRÉSENTATION DE DIFFÉRENTS TYPES DE MARKETING SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

La coopérative *Coopentur* oeuvre présentement dans certains secteurs, comme la vente de billets d'avion et l'organisation d'événements culturels. Nous avons donc sélectionné un type de marketing qui correspond à ces activités ou qui pourraient, dans l'avenir, être une avenue intéressante pour celle-ci. Nous regarderons par conséquent, comment se fait le marketing dans une perspective de tourisme rural vs le développement local. Par la suite, dans le prochain chapitre nous relaterons la formation donnée aux membres de la coopérative pour ensuite faire nos recommandations en ce qui à trait à la construction d'un plan de marketing.

3.4.1 Le marketing dans une perspective de tourisme rural vs le développement local

En premier lieu, il est important de clarifier qu'il n'existe pas de modèle de développement universel pour le tourisme rural. Chaque pays et/ou chaque région possède ses caractéristiques propres. Le marketing que l'on développera devra être adapté à chacune de ces réalités. Pour élaborer un plan de marketing pour ce genre de tourisme, il faut regarder s'il y a une demande déjà existante pour ce genre d'activité. Si la demande est latente, il faudra, par le biais du processus que nous expliquerons un peu plus loin, favoriser l'apparition de telles activités dans la région. Mais avant, faisons un bref retour en arrière pour comprendre d'où vient le concept de tourisme rural.

Cette conception de tourisme vient en quelque sorte répondre à un tourisme sauvage respectant très peu l'environnement et n'ayant pas de vision à long terme, qui a fait loi durant les dernières décennies. Il est aussi le résultat de l'épuisement du modèle capitaliste cherchant à tout prix à faire fructifier les profits. Nous reviendrons plus en profondeur sur cet aspect dans la section sur le tourisme écologique. En somme, ce modèle est bien caractéristique de notre société contemporaine qui cherche à retrouver des valeurs perdues.

Il serait cependant futile de s'arrêter à cette définition pour comprendre toute l'ampleur du tourisme rural. Il reste donc quelques questions auxquelles nous devons répondre pour avoir une idée plus précise du marketing nécessaire à ce genre de tourisme. Quelles activités inclut-il? Y a-t-il des législations ou des politiques qui encadrent ce genre d'activités? Par exemple au Brésil, il n'y aurait pas, jusqu'à ce jour, de législation qui encadrerait et encouragerait le développement de cette activité économique.

Dans le but de promouvoir un certain développement en ce sens, un groupe d'organismes et d'entités brésiliennes se sont réunis afin de dégager des barèmes qui pourraient orienter les acteurs dans ce domaine. Il nous semblait intéressant de les mentionner, car nous croyons qu'ils représentent bien les buts que cherchent à atteindre les défenseurs du développement local. Ceux-ci considèrent donc que le tourisme rural devrait promouvoir ces différentes fonctions: être une activité stratégique pour préserver et récupérer l'espace rural, garantir une opération des activités agricoles traditionnelles en harmonie avec la population locale et formuler un nouveau concept de production ayant comme conséquence, l'augmentation des recettes pour la région.

Nous pouvons aussi nous demander quelles activités touristiques incluent ce concept. À ce sujet, plusieurs auteurs ont leur opinion. En ce qui nous concerne, nous croyons que la définition de monsieur Adonis Zimmermann correspond à la réalité de la coopérative *Coopentur*. À son avis, nous pouvons considérer comme faisant partie des activités touristiques dans un espace rurale, celles-ci: le tourisme rural, écologique, d'aventure, culturel et sportif. Maintenant que nous avons défini les principaux concepts, regardons quels sont les éléments dont nous devons tenir compte pour élaborer un marketing, dans un contexte de tourisme rural où le besoin est défini et latent.

3.4.1.1 Le marketing dans un contexte de tourisme rural où le besoin est défini

Les principes de marketing dont nous vous avons parlé plus haut s'appliquent ici aussi. Cependant, pour élaborer une stratégie de marketing pour ce genre de contexte, nous nous devons de respecter certains éléments. En fait, le bien-être et le développement de la communauté doivent être au centre de toute initiative. Il faut ici cependant, clarifier notre pensée, car ces notions, si elles ne sont pas précisées, peuvent être assujetties à toutes sortes d'interprétations.

Selon Zimmermann (1998), le tourisme rural devrait être en harmonie avec trois intérêts principaux, c'est-à-dire la communauté locale, le tourisme en tant que tel et l'environnement. Maintenant, dans ce même ordre d'idées, pour qu'un produit réponde au profil du consommateur adepte du tourisme rural, le produit doit répondre à certains principes soit: une infrastructure pour recevoir des familles, la préservation des traditions et de la spécificité de la communauté, l'équilibre environnemental, un produit de qualité et l'implication de la communauté.

En ce qui nous concerne, nous concordons avec ces balises qui servent à donner des points de repère pour un développement où tous peuvent sortir gagnant. Nous aimerions toutefois ajouter ce qui nous semble important. Il est bien de vouloir préserver une communauté d'un développement sauvage qui caractérise souvent notre société contemporaine.

Cependant, cette même société peut aussi contribuer de façon positive à un tel développement. Il ne faudrait pas condamner d'un trait notre société, mais plutôt en faire ressortir les éléments positifs. L'un des exemples que cela évoque est l'expérience plus que positive des écono-musées au Québec et, plus particulièrement dans la région de Montréal. Grâce à cette expérience,

nous avons pu constater qu'il est possible de conserver le traditionnel à l'intérieur d'une grande cité, sans causer de conflit avec la modernité.

Nous allons maintenant regarder comment nous pouvons amener une communauté à développer une activité touristique dans un contexte où le besoin est latent et où il y a une forte possibilité de marché. Il ne faut pas oublier que faire du marketing va plus loin que de vendre un produit, mais nous amène à chercher de nouveaux marchés.

3.4.1.2 Le marketing dans un contexte de tourisme rural où le besoin est latent

Souvent nous pouvons remarquer que certaines communautés possèdent tous les éléments pour être un pôle touristique d'importance. Cependant, pour plusieurs raisons, les membres de la collectivité restent stoïques et ne font aucune démarche pour promouvoir de telles activités dans leur région, qui pourraient être très profitables pour eux. Cet exemple est intéressant, car il représente un défi pour une coopérative qui voudrait développer un nouveau marché. D'ailleurs, la coopérative *Coopentur* pourrait bien être amenée à oeuvrer dans ce sens.

Monsieur Adonis Zimmerman (1998), propose un processus en quatre phases, qui fait en sorte de provoquer une offre de produits via une demande, garantissant ainsi l'augmentation d'un marché croissant. **La première phase** consiste à conscientiser la communauté, par le biais de séminaires et conférences, des avantages de cette activité. **La deuxième phase** a comme objectif de vérifier les sites et de faire une évaluation du potentiel des sites pour le tourisme, de la capacité de gestion du producteur, de la capacité financière des gens intéressés dans ce genre d'activité, du contexte environnemental et vérifier le matériel. **La troisième phase** et la **quatrième phase** visent, dans un premier temps, à identifier les sites qui, selon l'évaluation technique, sont des points touristiques possibles. Suivra l'accompagnement du projet par le biais de recherches faites avec la collaboration du consommateur, pour ensuite ajuster les stratégies de marché en fonction de la clientèle.

4

INTERVENTION TERRAIN

Afin de faciliter l'assimilation de connaissances théoriques en matière de marketing, nous avons opté pour une formation pratique où la théorie était accompagnée d'ateliers qui facilitaient l'apprentissage des jeunes présents.

Dans ce chapitre, nous allons suivre le processus employé lors de cette formation, tout en montrant les résultats obtenus au cours des exercices. Environ une quinzaine de jeunes ont participé à la formation. Cette étape est importante car elle nous indiquera dans quel sens iront nos recommandations.

4.1 LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

La méthodologie utilisée se divisait en deux étapes. La première consistait à faire une réflexion sur les choix fondamentaux et les buts généraux du marketing de leur coopérative. Par ce biais, nous avons travaillé sur ce qu'implique un processus de planification en marketing.

La deuxième étape traitait des relations d'échanges placés sous la fonction marketing, soit les relations entre l'entreprise et le marché, le produit et le marché et l'action et le marché. Après avoir relaté cette expérience terrain nous terminerons en dressant une liste de recommandations.

4.1.2 Résultats des ateliers

La formation était conçue pour que le groupe puisse se diviser en sous-groupes et travailler des thèmes qui leur étaient imposés. Par la suite, ils devaient exposer leur travail au grand groupe.

En ce qui nous concerne, nous expliquerons d'abord brièvement les grands principes qui ont accompagné la formation, pour ensuite donner le résultat des travaux des groupes.

4.1.3 Résultats de la première étape

Le premier exercice traitait de l'angle idéal pour déterminer les objectifs marketing.

Nous avons focalisé sur l'importance de l'interdépendance des objectifs. Au niveau des coopératives, trois types d'objectifs sont fondamentaux et doivent être pris en considération au moment de l'élaboration du plan de marketing soit:

- *la survie* qui traite de la position concurrentielle et de diversification;
- *la maximisation de l'avantage coopératif* qui traite du volume et du rapport qualité/prix;
- *la croissance* quant à la part de marché face à la concurrence.

Il est également important de se rappeler, pour déterminer des objectifs marketing, que ce n'est pas une question de marché qui serait immuable, mais plutôt celle des priorités qui changent dans le temps. Voyons maintenant ce que les jeunes ont priorisé.

4.2 OBJECTIFS DÉTERMINÉS LORS DE LA FORMATION

1. Doubler, en trois mois, le nombre des clients de la coopérative dans la ville de Recife, plus spécifiquement, dans les quartier de Boa Viagem, Casa Forte, Caxanga et Olinda.
2. Augmenter leurs recettes et la pénétration du marché.
3. Diffuser les services de la coopérative à partir du secteur des événements, tout en faisant la promotion des secteurs de réservations.

Le deuxième exercice amenait les participants à regarder les objectifs sous l'angle des moyens dont dispose la coopérative afin de réaliser ses actions sur les marchés visés. Pour ce faire, il faut regarder les contraintes externes et internes, ce que certains appellent le marketing - mix.

Le marketing se ramène à décider de ce qui est autorisé par les potentiels externe et interne de l'entreprise. Son rôle consiste, entre autres, à décider des caractéristiques à donner:

- aux produits ou à la gamme de produits;
- aux moyens publi-promotionnels;
- à la politique de prix et de conditions de vente;
- aux services offerts à la clientèle directe et aux utilisateurs finaux.

4.2.1 Déterminer les limites de la coopérative

Pour s'exercer à manipuler ces notions, les participants ont dressé une liste des limites externes et internes de leur coopérative afin de réaliser les objectifs ci-haut mentionnés.

<i>Limites externes</i>	<i>Limites internes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail restreint. • les difficultés pour obtenir du financement adéquat pour leur projets d'expention. • le manque d'un plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • l'infrastructure physique et matériel • le manque de capital de fond de roulement et d'investissement. • le manque d'expérience le monde affaires.

4.2.2 Résultats de la deuxième partie

La deuxième partie de la formation favorisait une réflexion sur le rôle-fonction marketing. Celui-ci n'est pas de diriger l'entreprise, mais bien de gérer sa relation avec le ou les marchés. Ceci implique un choix d'orientation d'activités, de marchés et de segments de marchés, la définition de produits et l'élaboration de stratégies commerciales ou de mise en marché.

Les relations se situent au niveau coopérative vs marché, produit vs marché et action vs marché.

Nous ne rentrerons pas ici dans les détails en ce qui concerne ces relations. L'important est de voir comment le groupe de jeunes s'est positionné par rapport à ces questions. Cet exercice n'en est qu'un dans un long processus et consistait à éveiller l'intérêt de ces jeunes sur ces questions.

Pour une stratégie de marketing efficace, il faut que les membres de l'entreprise soient conscients des forces, des faiblesses et des limites de l'entreprise et du marché dans lequel elle évolue.

Voici les réponses aux questions que les jeunes ont pu dégager et qui sont en lien avec les éléments ci-haut mentionnés:

Les axes de développement souhaités

- événements ponctuels (réceptions);
- tourisme écologique;
- produits personnalisés;
- excursions internationales.

Sur une période de un an, les membres de la coopérative veulent doubler la quantité d'événements et la capacité d'exécution. Cependant, la réalité financière de la coopérative ne permet pas dans ce lapsse de temps de réaliser ces objectifs. De plus, leur connaissance de leur milieu et de leurs différents marchés devarit être amélioré. Regardons maintenant les moyens que les membres doivent travailler pour opérationnaliser ces objectifs.

Les moyens

- télémarketing;
- visites d'entreprises et de clients;
- publicité (pamphlets, journaux);
- développement d'un sit *web*;
- relations publiques.

Au cours de cette étape, les jeunes se sont exercé à se poser certaines des questions essentielles dans l'élaboration d'un plan de marketing.

La promotion

- Est-il mieux d'engager des intermédiaires?
- Est-il mieux d'engager des spécialistes en vente ou dans d'autres secteurs?

Les prix

- Quelle est la valeur de nos services?
- Quelle est notre politique générale des prix?

Il est certain que les exercices exécutés avec ces jeunes ne sont qu'une introduction à un processus beaucoup plus complexe qui s'échelonne généralement sur plusieurs mois, voire même des années. Cependant, ils constituent une étape importante pour le développement de la coopérative. C'est cette étape qui nous a permis de dégager certaines recommandations qui pourront servir à la future planification de la coopérative de tourisme. Nous compléterons donc cet ouvrage avec cette section.

4.3 LES RECOMMANDATIONS

Avant de faire nos recommandations, il faut préciser que des changements importants sont survenus entre le moment où nous avons fait la formation et celui de déposer notre essai.

La coopérative a quitté les locaux de l'URFPE pour s'installer dans ses propres locaux. De plus, elle a mis sur pied un système de stagiaires pouvant répondre aux entrées et sorties des membres de la coopérative. Les

administrateurs ont aussi fait un effort important pour fixer un public cible. En effet, leurs actions se concentrent davantage dans l'État de Pernambuco que dans tout le Brésil.

Toutefois, à notre avis, ils devront poursuivre la recherche de cibles réalistes car leur condition financière reste encore fragile.

Leurs objectifs devront être opérationnels et concrets, car des définitions incomplètes risquent d'entraîner des difficultés pour l'orientation et l'évaluation de l'action que les administrateurs devront guider.

Pour ce faire, ils devront développer un plan de marketing ce qu'il leurs permettra de reconnaître leurs compétiteurs. Comme le but de cette essai n'est pas de mettre en excécution cet instrument mais plutôt de guider certaines orientations pour la réalisations de celui-ci, nous nous contenterons d'indiquer les éléments spécifiques dont la coopératives devra tenir compte pour mettre en opération cet instrument.

4.3.1 Le plan de marketing

Jusqu'à présent les membres de la coopératives n'ont pas entrepris d'études approfondies de leur milieu. Certaines initiatives ont vu le jour, comme par exemple l'élaboration d'un panflet offrent leurs services mais sans plus. Comme nous l'avons mentionné la coopérative manque de fond pour investir sur des équipements de base comme un faxe ou une imprimante ce qui améliorerait de beaucoup leur rendement. Toutefois, nous croyons qu'un jour ou l'autre elle devra faire des choix et investir dans l'exploration de son ou de ses marchés. A cette effet le plan de marketing est l'une des premières étapes à suivre. Pour faire nos recommandations nous nous sommes basé sur les études du SEBRAE, (1997), Arat, (1999), Ambrósio, (1999), et Mc Intyre, (2000).

4.3.1.1 L'analyse de la situation

La première étape à suivre est de localiser le ou les produits dans le temps et dans l'espace à partir d'information clé que nous verrons un peu plus loin. Pour ce faire, la coopérative devra procéder à une analyse de la situation des différents milieux dans lesquels elle évolue, politique, sociale, économique etc.

Cette exercice a pour but de définir le marché de la coopérative et les niches possibles pour celle-ci. A ce moment ci, la coopérative devrait se situer par rapport à la concurrence et définir ses politiques de marketing ce qui par la suite facilitera l'établissement d'objectifs réalistes Cette étape ne doit pas s'étendre en temps. Elle ne sert qu'à donner une vision panoramique des opportunités.

4.3.1.2 L'établissement des objectifs.

Au moment de la formulation d'objectifs marketing, la coopérative devra porter une attention particulière à l'intégration de ceux-ci à la réalité de la coopérative. Ils devront respecter les membres de l'entreprise et la

philosophie de celle-ci. Les coopérateurs devront tenir compte aussi de la réalité du marché et de la concurrence. L'équilibre entre la vie associative et le côté entrepreneuriale est aussi présent à ce niveau de gestion. En plus de chercher à faire sa place sur le marché elle devra tenir compte la satisfaction des membres.

4.3.1.3 La collecte d'information

A notre avis les membres de la coopérative devraient mettre un effort particulier sur cet aspect. C'est à cette occasion que la coopérative devra décrire la segmentation du marché, sélectionner les niches d'intervention et démontrer le positionnement des ses produits sur les marchés. Jusqu'à présent, nous considérons que cette étape a été escamoté. Les membres de la coopératives n'ont pas fait une analyse détaillé du marché et n'ont pas utilisé au maximum le système de marketing qui se compose du sous-système interne, externe et les études de marchés.

A notre avis les membres de la coopératives devraient mener une recherche des marchés basé sur quatre étapes soit : 1. L'analyse du consommateur, 2. L'analyse du marché , 3. Positionnement du produit.

4.3.1.3.1 L'analyse du consommateur

Connaître et comprendre le consommateur est l'une des choses les plus importantes pour la formulation d'un bon plan de marketing. De nombreux éléments ont été mis de côté par les membres de la coopérative. Nous leur recommandons donc de répondre à ces questions afin de maximiser leurs chances de réussite.

a) Le profil du consommateur

- Le consommateur est une organisation ou une personne physique ?
- Quel est son profil culturel (valeurs, coutumes, goûts, habitudes) ?
- Quel est son profil social (groupe d'appartenance, famille, position sociale) ?
- Quel est son profil personnel (âge, occupation, condition économique, style de vie) ?

b) Besoins et désirs du consommateur

- Quels produits satisferont les clients potentiels ?
- Qu'est-ce que le consommateur aimera le plus dans le produit ?
- Qu'est-ce que le consommateur aimera le moins dans le produit ?
- Pourquoi le client consommera-t-il le produit ?

c) Habitudes et attitudes du consommateur

- Comment le consommateur achète notre produit?
- Où il préfère acheter le produit ?
- A quel moment le client décide d'acheter le produit ?
- Quelle quantité le client achète le produit ?

d) Responsabilité pour l'achat du produit ?

- Qui est responsable pour l'achat du produit ?
- Qui influence qui pour l'achat de ce produit ?
- Qui décide que tel ou tel produit sera acheté ?
- Qui achète le produit ?

4.3.1.3.2 l'analyse du marché

La connaissance des données et des faits sur le marché sont fondamentales pour que puisse se développer des tactiques de marketing efficaces pouvant faire face à la réalité du marché. Les membres de la coopératives devront chercher des informations qu'ils leur offriront des sources d'informations nécessaire à la compréhension du marché.

a) Historique du marché

- Comment le marché fut créé ?
- Comment il a évolué durant les dernières années ?
- Quels sont les faits qui ont marqué le marché ses dernières années ?
- Quelles sont les personnes les plus influentes sur le marché ?

b) La taille du marché

- Quelle est la taille du marché en terme de volume physique de vente ?
- Quelle est sa taille en comparaison à la valeur de vente ?
- Quelle a été l'évolution depuis les dix dernière années ?
- Quelle est la taille du marché par ville, région et états ?

c) Le stade de la demande du produit

- La demande est en croissance, stable ou en déclin ?

d) Saisonnalité

- A quelles époque de l'année les ventes sont les meilleurs ?
- Quelle est la variation en pourcentage de volume dans le période de saisonnalité?

e) Les impacts technologiques de la communication

- Quels sont les impacts que les changements technologiques ont sur l'évolution de la coopérative ?
- Quelle est la fréquence de ces impacts ?

f) La concurrence

- Quelles sont les entreprises concurrentes ?
- Ya-t'il d'autres entreprises qui veulent entrer sur le marché ?
- Comment les autres concurrents s'organisent sur le marché ?
- Comment ils organisent leurs ventes ?
- Existe t'il des éléments de la concurrence qui voudrait la peine d'être exploré?

g) Principe de marque

- Au cours des cinq dernières années quelle a été la croissance des principaux concurrents ?

h) Segmentation du marché

- Quels sont les segments existant sur le marché ?
- Quels segments prétends créer un nouveau produit ?
- Quelle est la taille des segments en volume et en valeur ?

- Quelle est la taille des segments par région ?
- Quelle est les marques et les concurrents les plus important dans chaque segment ?

i) Caractéristiques du produit

- Quels sont les produits qui existe sur le marché ?
- De quel type son les produit ?
- Quelles sont les points de services du produit ?
- Quelle est le niveau de qualité du produit ?
- Quels sont les services utilisés qui donne de la valeur au produit ?
- Comment est fait l'aceuil à la clientèle ?

j) Caractéristique des points de distributions

- Quels sont les canaux de didtribution qui déservent le produit ?
- Quelles est la participation de chaque canal en relation avec les ventes, le volume et la valeur ?
- Quelles sont les principales entreprises qui oeuvrent dans le canal ?
- Quel est le procédé pour effectuer des ventes par les canaux existants sur le marché ?
- Quels sont les distributeurs qui offrent le plus grand avantage pour les coopératives?

K) Caractéristiques de la promotion

- Quelle est la composante de la communication du concurrent ?
- Quelle est la combinaison de communication la plus utilisée par le concurrent ?
- Quelles sont les promotions les plus fréquentes sur le marché ?
- Quelles sont les publicités les plus utilisées par les concurrents ?
- Quelles sont les caractéristiques de promotion faites par les concurrents ?
- Quel est le niveau investi par le concurrent ?
- Quels sont les véhicules de communication les plus utilisés ?

k) Caractéristique des prix

- Quels sont les prix de vente des concurrents ?
- A quel prix le produit arrive au client ?
- Quelle est la structure de formation des prix des produits sur le marché ?
- Quels sont les délais de paiement pratiqué par les concurrents ?
- Quelles sont les conditions de paiement pratiqué par la concurrence ?
- Existe-t-il des rabais de promotion ? Lesquels ?

4.3.1.3.3 Positionnement du produit

C'est la façon dont le consommateur perçoit le produit qui définit le positionnement du produit. Au cours de cette analyse les différents aspects de communication du produit devront être considérés au cours de l'analyse faite au près du consommateur. A cette étape il est idéal que cette information vienne d'une étude de marché.

Nous croyons que la démarche proposée plus haut est suffisante pour que la coopérative commence une réflexion sérieuse et profonde et puisse avoir une bonne base pour se positionner sur le marché. Cette étude terrain peut se faire à partir d'enquête, de sondage de recherche bibliographique dans des revues spécialisés etc.

Conclusion

A cours de cet essai terrain, nous avons pu suivre de près certaines étapes de l'évolution de la coopérative Coopentur. A notre arrivée, les membres de la coopérative avaient leur siège dans les locaux de l'URFPE. Bien vite, le désir d'avoir pignon sur rue s'est fait sentir. Après une recherche dans les différents quartiers de Recife, ils s'arrêtaient sur un local situé dans le quartier de Boa Viagem près de tout les services dont l'aéroport internationale de Guarapes.

Toutefois, cette étape de transition n'est pas complètement terminée. Le personnel de la coopérative se divise encore entre les locaux de l'URFPE et le local loué à cause du manque d'équipements stratégiques pour une agence de voyage comme une imprimante, un fax et d'autres ordinateurs.

En plus de ces contraintes matérielles, la coopérative devrait, à notre avis, porter une attention particulière à son manque de liquidité. En effet, cela peut compromettre la réalisation du plan de marketing à plusieurs niveaux. Pour mettre en marche le processus suggéré et réaliser les activités proposées, il faut des ressources financières. De plus, si ces mesures s'avéraient efficace,

la coopérative devra être en mesure de répondre à la demande donc d'avoir une structure et des moyens suffisants.

Etant donné que la coopérative est à ses débuts et qu'il est difficile pour elle d'obtenir du financement de grandes institutions, il nous semble préférable de viser un marché plus restreint afin d'acquérir de l'expérience et une crédibilité auprès des banques.

Malgré ces ajustements, il nous semble que la coopérative est sur la bonne voie. Les locaux sont bien situés, près des consolidateurs de billets d'avion et près du quartier des affaires. Cependant, elle doit, à notre avis, être davantage médiculeuse dans l'analyse de son milieu. Dans un marché compétitif aucune entreprise peut se permettre d'aller à l'aveuglette dans l'analyse de son ou ses marchés. Nous croyons que les recommandations faites dans cet essai, sont d'excellentes pistes de départ pour arriver à avoir une très bonne vision de l'environnement, ce qui lui permettra de faire des choix éclairés.

Finalement, en ce qui concerne le côté plus personnel, cette expérience aura permis de vivre de près une réalité coopérative dans un contexte culturel différent et de côtoyer des jeunes avec des désirs semblables. Sur le plan professionnel, cette expérience aura permis de développer notre esprit d'analyse et améliorer nos capacités d'adaptation.

BIBLIOGRAPHIE

AMBRÓSIO, Vincente.(1999) Plano de marketing passo a passo, Rio de Janeiro, Maison d'Édition Reichmann & Affonso.

ARAT, Guy.(1999) Le marketing coopératif. Sherbrooke, Note de cours dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopérative de l'université de Sherbrooke.

AUTEURS Variés. (1998) Turismo Rural e desenvolvimento sustentável. Recife, Cursode Pós-Graduação em Extensão Rural, Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural & Centro de Ciências Rurais.

BRIDAULT, Alain.(1998) Gérer la vie démocratique d'une coopérative. Sillery (Québec), Orion.

LA PUCE RESSOURCE INFORMATIQUE.(1999) Documentation interne. Montréal.

MC INTYRE, P. JIMMY. (1999) Marketing cooperativo. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Pernambuco.

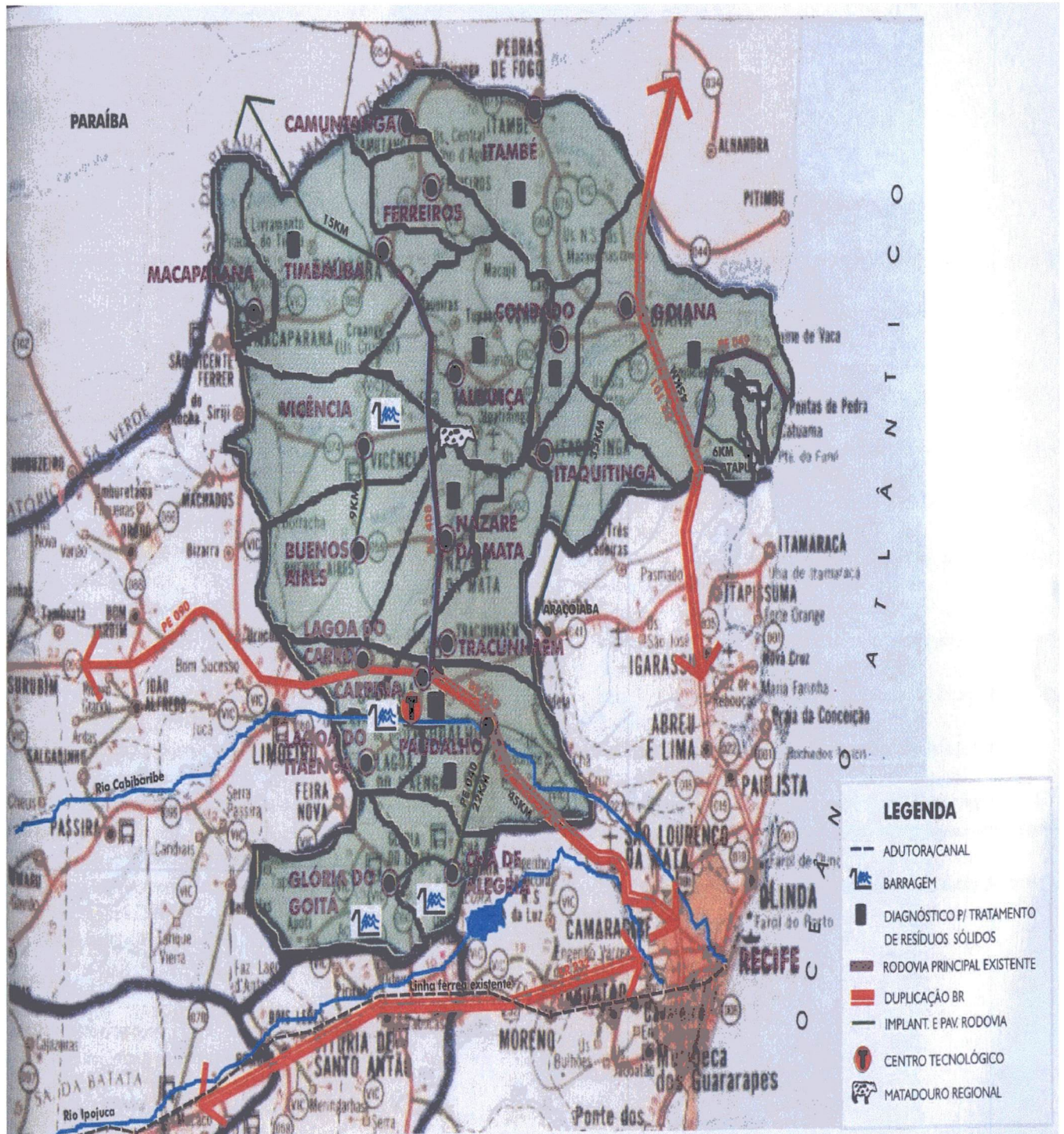
MC INTYRE, P. JIMMY. (1997). Proposta de modelo de formação continuada para o desenvolvimento das cooperativas agrícolas do estado de Pernambuco, Québec, Université de Sherbrooke.

SEBRAE.(1997) Promoção de Venda. São Paulo, Série administrar Marketing,.

SEBRAE.(1997) Pesquisa de mercado. São Paulo, Série administrar Marketing.

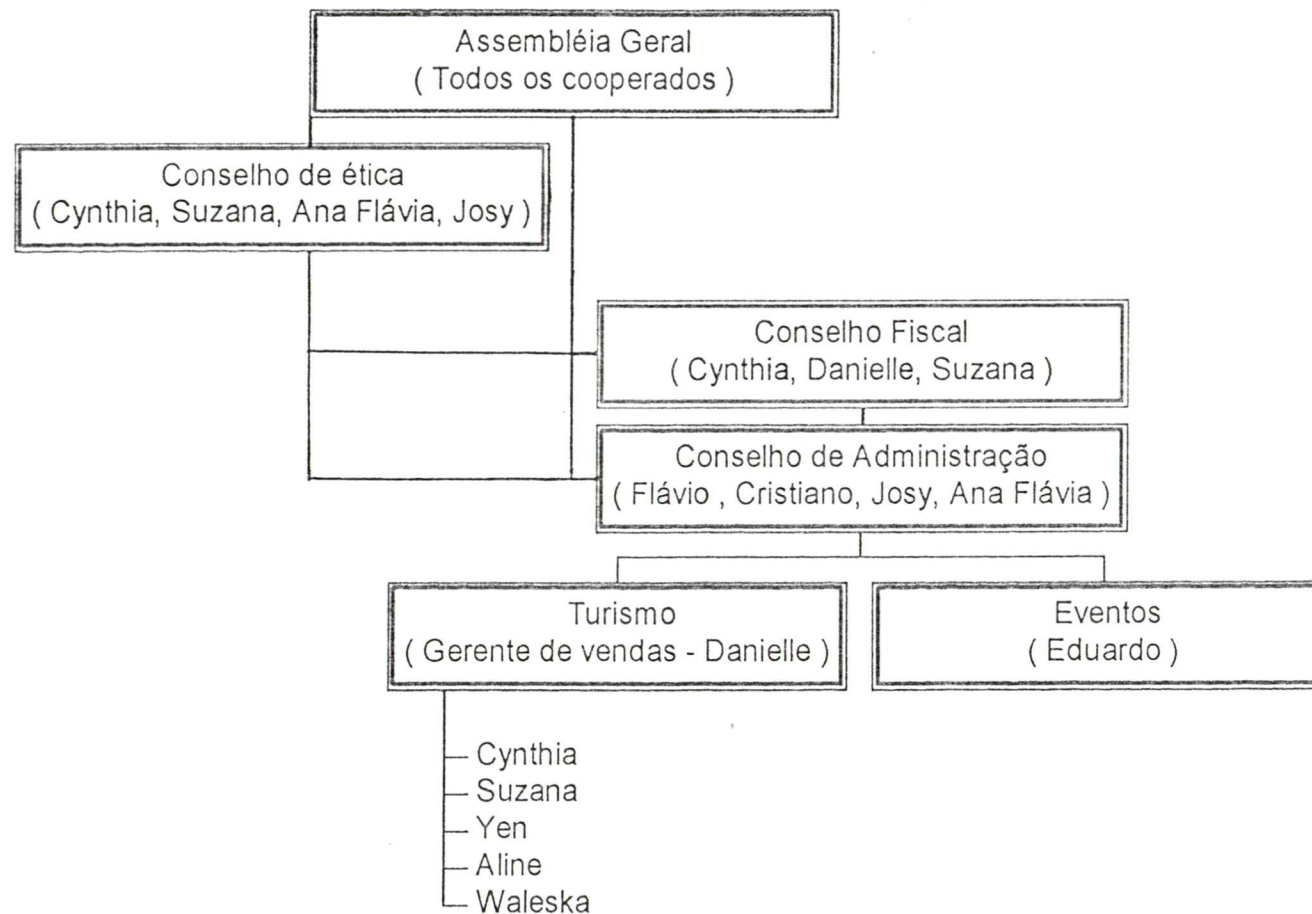
SEBRAE.(1998) Turismo ecologico. Porto alegre, Série desenvolvimento o turismo volume 2.

ANNEXE 1



ANNEXE 2

Organograma **MARACATUR**



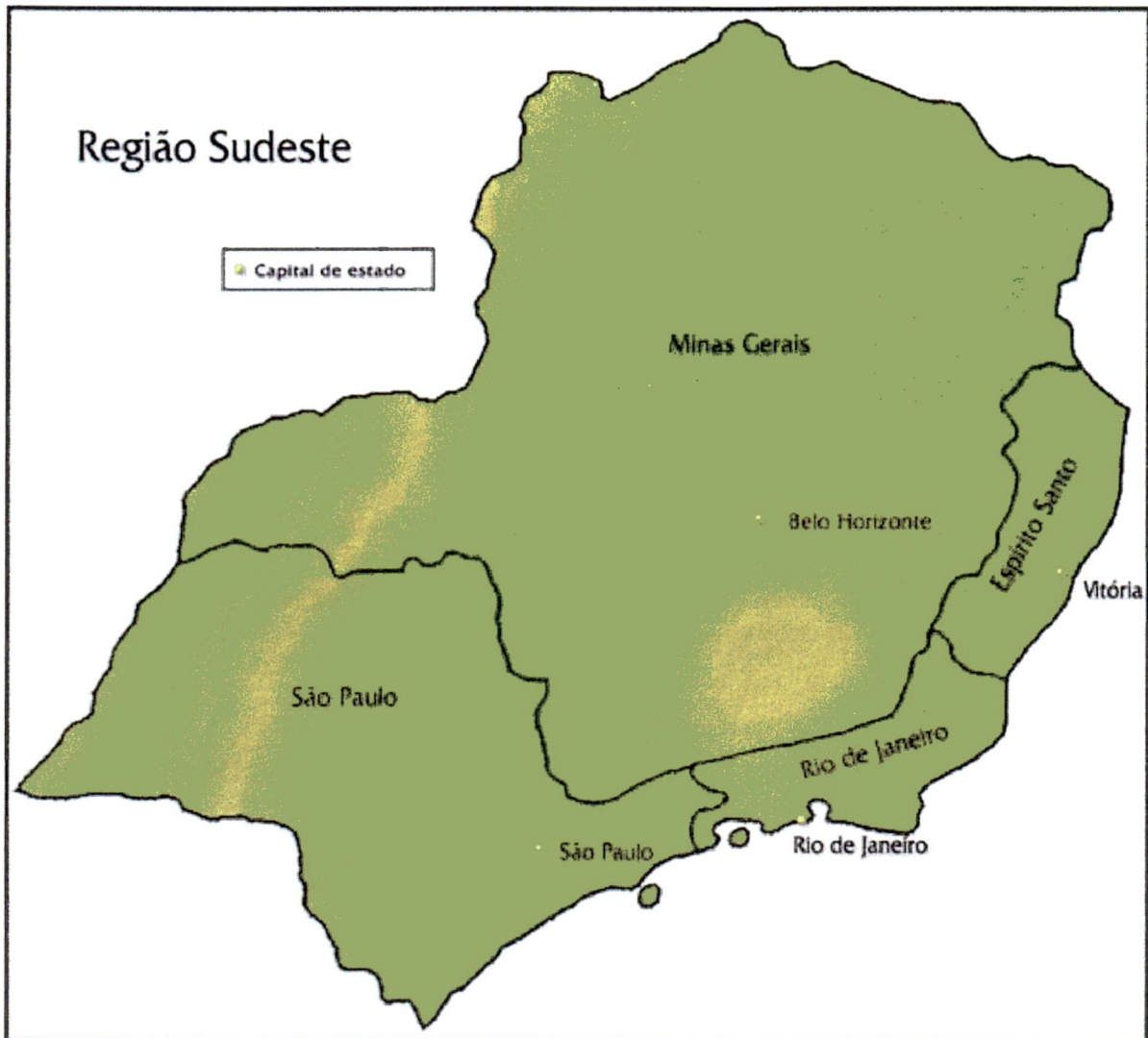
CARTE 1



 **Grupo Interconect**
colocando el mundo
latino en la red

Região Sudeste

Capital de estado



CARTE 2

